未雨绸缪：变革前非正式信息对员工变革抵制意愿的影响*

杜　旌　崔雨萌

(武汉大学经济与管理学院，武汉　430072)

摘　要　组织变革前总会有小道消息等非正式信息传播，这些信息是员工提前了解变革的重要来源。研究探索变革前非正式信息对员工变革前抵制意愿的影响，以及员工变革抵制意愿随时间推移的变化。基于 255 位样本数据的结构方程模型及多层次线性增长模型分析表明：(1)变革前非正式信息的消极性及不完整性，显著负向影响员工变革认知，进而使员工变革抵制意愿上升。(2)随着时间推移，员工变革抵制意愿显著衰减，即从变革前到变革发生时抵制意愿显著降低。研究揭示了变革前非正式信息对员工有“热身准备”的作用，能够帮助员工提前适应，从而更好地应对变革。研究结果有助于变革的顺利实施。

关键词　变革前非正式信息；变革认知；变革抵制意愿；衰减

分类号　B849:C93

1　前言

变革已经成为当今时代的主旋律，企业只有通过持续不断的变革，才能拥有竞争优势，在市场上更好地立足与发展(Chung, Du, & Choi, 2014)。变革信息作为员工认知变革、理解变革的重要资源，在推动组织顺利实施变革的过程中起着关键性作用。例如 Wanberg 和 Banas (2000)在对组织变革的纵向研究中发现明确的变革信息可以提高员工变革的积极性，Oreg (2006)发现详细的信息传递可以减轻员工对变革的抵制心理。

对变革信息的研究通常集中在变革实行过程中。但现实中，有关组织变革的非正式信息往往会在变革实施之前就已经开始产生和流传(Herzig & Jimmieson, 2006)。变革前非正式信息是指组织变革前未经证实确认、且通过非正式渠道传播，有关于变革内容和目标的信息(骆元静，杜旌，2016)。这些信息是员工在变革发生前，了解未知变革的重要资源(Beersma & Van Kleef, 2011)。通过对澳大利亚某大型公立医院的变革进行调查研究后，Bordia 等人归纳了关于组织变革的非正式信息，发现消极非正式变革信息给员工造成更大的心理压力(Bordia, Jones, Gallois, Callan, & DiFonzo, 2006)。尽管已有学者发现了变革中非正式信息的存在，及其对员工变革反应的潜在作用，但目前还未有研

收稿日期：2017-11-06

* 国家自然科学基金(71172202)；国家自然科学基金(71572135)资助。

通讯作者：杜旌, E-mail: jdu@whu.edu.cn

究揭示非正式信息对员工的影响机制。为了探索这一过程，本文以适应水平理论为基础，研究非正式信息对于员工变革前抵制意愿的影响及其中介机制，并进一步探索员工变革抵制意愿随时间推移的变化，以及信息的传递频次在变化中的调节作用。具体研究模型如图 1 所示。研究选取来自不同企业的 255 名员工作为研究对象，采用结构方程模型和多层次线性增长模型进行数据分析，实证研究消极的变革前非正式信息与员工变革前抵制意愿的关系、变革抵制意愿随时间推移的变化情况，以及信息频次的调节作用。

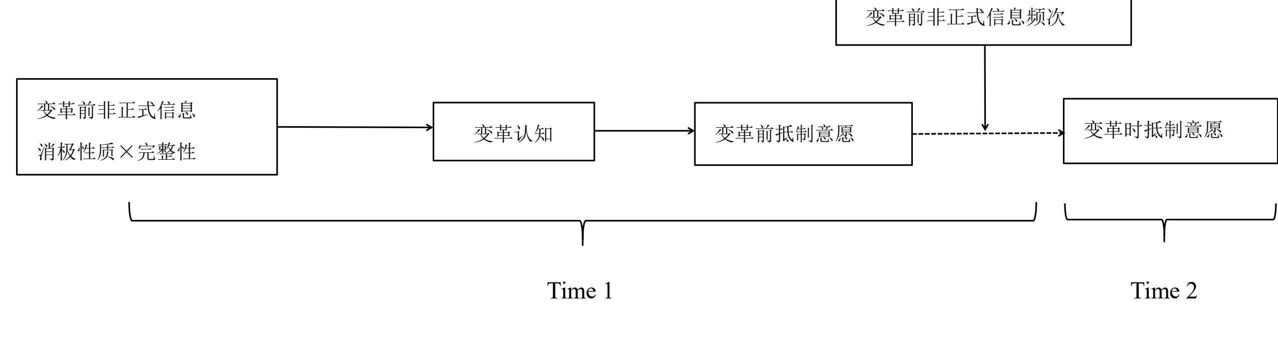


图 1　研究框架

1.1　非正式信息与八卦、谣言的区别和联系

正式信息一般指组织内依据明文规定的原则，进行传递与交流的信息，例如上级发布公告。领导者出于维持秩序的需要，对于正式发布信息十分谨慎，一旦发布就尽可能贯彻执行。这种正式渠道的有限性，也促使员工通过更多非正式渠道提前获取信息(骆元静，杜旌, 2016)。关于非正式信息的存在，学者们褒贬不一。有学者认为非正式信息无用、有害，不应被提倡(Baumeister, Zhang, & Vohs, 2004)。也有学者认为非正式信息具有加强团队凝聚的积极功能(Feinberg, Willer, & Schultz, 2014)。出现这些分歧的原因之一，是研究者未区分开八卦和谣言等不同种类的非正式信息。根据 Difonzo 和 Bordia (2007)的研究，谣言往往是缺乏证据的空穴来风，对组织具有一定危害性。关于八卦的最新研究则将八卦定义为，对不在场的某个组织成员进行非正式地评价性讨论(Brady, Brown, & Liang, 2017)。本研究探索的是具有真实性和参考性、评价对象为变革客观事件、主要在变革前传播的非正式信息。 Johlke 和 Duhan (2001)指出非正式信息的传递能够比较有效地避免下属的角色模糊，增加员工工作满意度，且非正式信息的传递方式灵活多样，能够弥补正式渠道传递信息的不足(张莉，林与川，迟冬梅, 2012)。非正式信息与正式信息、八卦、谣言的异同如表 1 所示。

表 1　信息类型分类

信息类型	(有关变革的)正式信息	(有关变革的)变革前非正式信息	八卦	谣言
传播者	上级	上级、同事、自己	同事、自己	不确定来源
传播方式	公告、通知等由上而下明文规定	由上而下散播、之后各个方向的人际之间传播	各个方向的人际之间传播	各个方向的人际之间传播
传播动机	发起变革、制定规则	无意或有意提前散播、上级收集意见获取反馈、员工之间验证信息、确认细节	社交娱乐、团体保护、个人私心	扰乱现状、混淆视听
传播内容	变革的内容和具体流程	变革内容、流程	不在场的第三方成员	各种虚假内容
信息特点	严肃正式、完整真实地传递变革内容	反映未来的变革、具有可参考性、发生在变革前	评价的对象针对不在场的成员，而非客观事件	没有证据、虚假信息、空穴来风
参考文献	Johlke 和 Duhan (2001)	Bordia et al.(2006)、骆元静和杜旌(2016)	Brady et al.(2017)	Difonzo 和 Bordia (2007)

1.2　变革前非正式信息的消极性与完整性及其交互作用

变革情境下的非正式信息流传经常先于正式信息的公布，这些信息帮助员工预测变革趋势，获知变革细节(Gholipour, Kozekanan, & Zehtabi, 2011)。关于非正式信息性质的研究, Bordia 等人(2006)根据信息内容，将非正式信息划分为积极有益的信息和消极有害的信息两大类，并发现在变革中消极非正式信息出现频率显著高于积极非正式消息，且给员工带来了更高的变革焦虑。Brady 等人(2017)同样认为非正式信息按照性质应该分为积极或消极两种，消极信息往往会给员工造成更大的心理波动，给变革带来更大的阻力。因此，我们主要关注变革前消极性质的非正式信息对员工心理造成的影响。

非正式信息的完整性是指员工是否能够根据信息内容了解变革的有关细节。如果所接收到的信息不够完整，则员工对于变革的具体影响以及应该采取的应对方式，都可能产生未知感和不确定感(Wanberg & Banas, 2000)。因此，变革前非正式信息的完整性也能影响到员工对变革整体的了解。本文认为，非正式信息是员工在变革前，认识未来变革的重要资源，其内容的完整程度，会间接影响员工听到变革事件的初次反应与后续的变革心理，调节消极性质信息的负面作用。基于此，本研究从变革前非正式信息的消极性质和内容完整性及其交互作用出发，探讨其对员工心理的作用机制。

1.3　变革前非正式信息与员工变革前抵制意愿

Bouckenooghe 等人提出，变革认知是员工对变革必要性和重要性的认识，表现为对企业变革组

织层面的理解、支持或抵制 (Bouckenooghe, Devos, & van Den Broeck, 2009)。在组织变革情境下，只有形成较高的变革认知，即员工认识到变革可以为组织带来高效益，提高组织竞争力时，才会减少员工对变革的消极心理，从而推动变革的顺利实施。抵制意愿是指对某件事情的特定作为或不作为的意愿，并表现出反抗或忽略的倾向(Oreg, 2003)。这里的变革前抵制意愿是指组织还未发生正式变革前，员工初期产生的，对变革意欲采取的消极行为倾向。相对于积极反应，员工产生消极抵触行为会对变革产生更为不利的影响，并严重阻碍目标的实现。

组织变革往往代表对企业现有体系模式的较大改变，所带来的不确定性成为组织成员最主要的心理感知，因此较一般组织事件而言会更快引发个体潜在的抵制情绪。由于变革与每位员工息息相关，且变革还未正式公布前，非正式信息几乎是员工了解变革的唯一渠道，因此员工们都更容易受到非正式信息的影响(骆元静，杜旌, 2016)。当员工初次接触变革前消极非正式信息时，会赋予信息主观的认知评价，并可能因为受到信息的刺激及心理舒适区的转移，从而立即引发对变革的潜在抵制意愿。即变革前消极的非正式信息通过作用于员工的变革认知，进一步影响员工变革前抵制意愿。员工通过信息所传递的消极内容，形成较低的变革初始认知，减小对变革的理解与配合，从而增加了变革前抵制意愿。

非正式信息的完整性也对员工有潜在影响作用。当非正式信息传递关于变革的内容较完整，例如一个关于企业绩效变革的非正式信息，其内容包括了变革的目标、意义、时间、具体措施等，员工便可以根据完整的信息对变革有一个初始的、整体的把握，对变革的背景和原因也会有了解，意识到变革的发起是为了给企业带来好处，形成较高的变革认知，进而变革抵制意愿也会相对下降(Wanberg & Banas, 2000; 盛琼芳，倪婧, 2010)。如果获知的非正式信息内容较完整、可以了解整个变革情况，即使这些是比较消极的非正式信息，员工们也会对组织变革有正确的理解，降低消极信息的负面作用。因此，我们认为信息完整性可以减弱消极性质信息对变革认知的负向作用。基于上述论证，本文提出以下假设：

H1a：变革前非正式信息的消极性和完整性，通过变革认知的中介作用，对变革前抵制意愿有显著影响作用。性质越消极、内容越不完整的信息，员工变革认知越低，变革前抵制意愿越高。

H1b：变革前非正式信息的完整性对于消极性质的信息与变革认知之间起负向调节作用。非正式信息内容完整越高，消极非正式信息对员工变革认知的负向作用越小。

1.4　变革抵制意愿的变化

根据适应水平理论(Adaptation level theory; Brickman & Campbell, 1971)，个体受到负向(正向)刺激后，其情绪会迅速下降(上升)，但随着时间推移，个体会慢慢适应这个刺激，且情绪会逐渐回归基准线，达到以前的水平。Cheng 等人的研究也指出，面对消极和不利的信息，人们不仅仅是被动地等

待，而是会进行自我调整(Cheng, Lau, & Chan, 2014)。适应水平理论的研究指出，当员工经历角色冲突的负性体验时，其工作满意度会立即下降，但随着时间推移员工会逐渐适应角色冲突，并且回归到一个相对积极的工作满意度层面(Ritter, Matthews, Ford, & Henderson, 2016)。

在组织情境下接收到即将变革的非正式信息后，员工会由于消极信息的突然刺激，以及对个体在变革中所需要的行为缺乏清楚的理解与认知，而产生一定程度的变革前抵制意愿（肖素芳，鄢苗，赵君, 2018)。但随着时间的推移，员工可能不会一直处于消极抵制状态，在变革实施前员工会有一定时间进行调整。在适应过程中员工会开始重新思考与评估，有可能慢慢接受变革这一无法改变的事实以及可能带来的结果，从而缓冲变革前的抵制情绪，在变革真正到来之时做好心理准备(Bonanno & Burton, 2013)。在这一过程中，通过自发的心理调整，员工的变革抵制意愿会逐渐降低，并会提前做好适应变革的准备，避免了变革正式发生时所可能带来的冲击心理，减小变革推行的阻力(van den Heuvel, Demerouti, Bakker, & Schaufeli, 2013)。基于上述论证，本文提出以下假设：

H2：变革时抵制意愿显著低于变革前抵制意愿，即变革抵制意愿随着时间推移显著衰减。

1.5 信息频次的调节作用

变革前非正式信息的频次是指员工在变革前的一段时间里，听到关于变革的非正式信息次数的多少。实施变革对于不同的企业、或同一企业内各部门的影响程度都不同，牵扯的利益也存在区别，因此非正式信息的传播情形会具有差异。高频次信息对于员工存在"提醒"的作用，会唤起员工对初次认知的信息进行不断地加工。研究指出，由于受众对不熟悉的信息怀有某种不确定感，故适量的重复有助于受众逐渐适应并接受新信息，减少对信息的抵触感(Shapiro & Nielsen, 2013)。非正式信息传递次数越多，员工不断受到这些信息的刺激与强化，在信息的一次次"提醒"下对变革有更深刻的理解。当员工意识到变革无法改变时，往往不会持续消极地抵制，而是调整自身并寻找变革应对措施(Cheng et al., 2014)。在这一过程中，多频次非正式信息会更多地启动员工思考如何进行自我调整，逐渐适应并接受变革这一事实。其结果可能是随着时间推移，员工的变革抵制意愿下降速度会更快(Bonanno & Burton, 2013)。而在低频次非正式信息情形下，信息对员工的"提醒"作用相对较小，因而员工可能对变革这一事件依然处于抵制状态，不会有更快的心理准备来适应变革，即员工的变革抵制意愿衰减较慢。基于上述论证，本文提出以下假设：

H3：变革前非正式信息频次正向调节员工变革前抵制意愿到变革时抵制意愿的变化：相对于低信息频次，变革前的非正式信息频次越高，员工变革抵制意愿随时间衰减的越快。

2 研究方法

2.1 数据收集程序

尽管研究创新地探索了变革前的非正式信息，但本研究的一个难点是数据的收集问题。Brady等人(2017)的研究指出，对非正式信息的研究由于缺乏合适的测量方法和工具，且现实中非正式信息测量很难获得被试者信任从而采集到可靠的研究数据，因此测量非正式信息具有相当的挑战性。本研究理想状态的数据收集应当采用多个时间点，对企业员工实行纵向数据收集，例如变革前准备阶段、变革正式公布前夕、变革执行期。但此方法由于可能影响到企业变革执行，而无法实施。为了避免即时测量对企业造成的不利影响，本研究改用收集被调查对象正在经历变革的回顾式自我报告(Brady et al., 2017)。回顾式自我报告(retrospect self-report)是指，个体基于过去某一事件所体验到的情绪的回忆并进行报告(Robinson & Clore, 2002)。例如 Aaker, Drolet 和 Griffin (2008)在研究辩证情绪的特点时，请被试者回忆一个过去发生的辩证情绪事件，并评价当时经历此事的高兴和悲伤程度。本研究采用该方法也确保调查对象所报告的非正式信息，是对应着已经发生或正在发生的变革，即变革前非正式信息确实成真，而不是混淆视听、别有用心的虚假消息。

调研群体选择了来自于我国中部不同企业的 319 位 MBA 学员，其工作性质有销售、研发、人力资源管理等。为了减少同源方差，研究在不同时间收集了两次问卷。Time 1 员工对变革前非正式信息的传播情况及自身感受进行回顾; Time 2，即两周后员工回顾了变革正式发生时对变革的感受。问卷首先会邀请研究对象确定一个最近发生、且对其工作有影响的组织变革，并请每个人将事件名称写在问卷的最开始。所收集到的全部样本都对其最近经历的变革事件进行了填写，确认这些企业经历了组织变革。

在确定了每个研究对象经历的变革事件后，问卷继而要求研究对象回答是否在变革前听到过小道消息等非正式信息，通过后期统计分析, 319 位受访者中只有 7 人在变革前没有听到任何非正式信息，于是这 7 人剔除第一次问卷数据，并停止作答第二次问卷。为了保证问卷的真实性和可靠性，并避免研究对象同时经历多个变革，从而遗忘第一次接受调查时所描述的变革事件，我们记录下每位研究对象所填写的变革事件，时隔两周后与第二次问卷同时发放，从而确保研究对象在两个时间点是对同一变革事件进行作答。收集问卷前，作者事先与研究对象进行沟通，向其描述发放问卷的目的，并强调了数据的保密性，从而避免研究对象在接受调查时心存顾虑，影响到测量的真实性和准确性，为减少调研的误解提供保障。为了确保问卷调查的严谨，受访对象在现场有充裕的时间来填写问卷，而后问卷由作者直接回收。

2.2 样本

所有研究对象采用研究对象自评的方式报告统计变量，第一次问卷发放 319 份，回收 300 份(回收率 94%)，剔除缺失数据 6 份和未在变革前听到非正式消息的数据 7 份后，有效问卷为 287 份(有效率 96%)。第二次问卷发放 287 份，回收 262 份(回收率 91.3%)，剔除缺失数据 7 份后的有效问卷为

255 份(有效率 97%)。参与调查的学员平均年龄为 33 岁(SD = 6.66), 男性占 55%, 平均工作年限为 11 年(SD = 7.87)。居现在岗位的平均工作年限为 5.5 年(SD = 6.18)。学员岗位分布各异:市场部 24.8%, 办公室 22%, 人资部 18.9%, 生产部 13.5%, 财务部 12.5%, 其他 8.3%。教育程度均为研究生学历。在这些受访者中, 36%的调研对象正在经历企业战略与管理制度变革(如业务收缩与扩张、组织结构调整等), 40%的调研对象正在经历人事、部门与薪酬变革(如部门重组、人员调动导致薪资变动等), 24%的调研对象正在经历工作方式及环境变动(如加班制度改变、工作地点变更等)。

2.3 测量

除个人统计变量及变革前非正式信息性质外, 其它所有变量均采用李克特 5 点量表法进行量度(1=非常不同意, 5=非常同意)。

变革前非正式信息性质。变革前非正式信息性质衡量的是变革前研究对象听到的非正式信息的整体性质。测量借鉴 Miller, Johnson 和 Grau (1994)的研究以及 5 级语义差别量表(Semantic Differential Scale), 以形容词的正反意义为基础, 1 表示消极, 5 表示积极。数据分析时对数值进行反向处理, 从而数值越大表明信息越消极。我们采用了符合工作情景的 3 个条目来测量变革前非正式信息的性质(α = 0.95)。具体的条目维度有“在变革前, 我听到的各种传言和小道消息等非正式信息大都是消极的 vs 积极的”、“在变革前, 我听到的各种传言和小道消息等非正式信息大都是负面的 vs 正面的”、“在变革前, 我听到的传言和小道消息等非正式信息大都是负能量的 vs 正能量的”。

变革前非正式信息完整性。变革前非正式信息完整性衡量的是变革前研究对象听到非正式信息的完整程度是否能使员工了解变革内容。测量根据 Miller 等人(1994)的研究, 通过 3 个问题来测量(α = 0.88), 分别是“在变革前, 基于各种传言和小道消息等非正式信息, 我可以预先知道变革的内容”、“在变革前, 有足够的传言和小道消息等非正式信息让我提前了解变革”、“在变革前, 各种传言和小道消息等非正式信息基本描述出变革的内容”。

变革认知。由研究对象报告最初听到变革非正式信息时, 关于变革对公司将造成怎样影响的认知。基于 Bouckenooghe 等人(2009)研究, 通过 4 个问题进行评价(α = 0.91), 分别是“传言和小道消息等非正式信息传递了这个变革会让公司提供更好的产品或服务”、“传言和小道消息等非正式信息传递了这个变革会优化公司内部流程和管理”、“传言和小道消息等非正式信息传递了这个变革会使公司有更好的绩效产出”, “传言和小道消息等非正式信息传递了这个变革是对公司有帮助的”。

变革前抵制意愿。测量研究对象变革前抵制意愿的问题, 是采用 Oreg (2003)所开发的量表而来的。变革前抵制意愿一共有 3 个问题(α = 0.86), 分别是“在变革前听到这个变革消息的最初阶段, 如果可以我更倾向于不会执行这个变革”、“在变革前听到这个变革消息的最初阶段, 如果可以我更倾向于绕开这个变革”、“在变革前听到这个变革消息的最初阶段, 如果可以我更倾向于希望沿用以前

的方法或流程”。

变革时抵制意愿。同样采用 Oreg (2003)所开发的量表。变革时抵制意愿一共有 3 个问题(α = 0.76), 分别是“变革真正实施期间, 如果可以我不会执行这个变革”、“变革真正实施期间, 如果可以我会绕开这个变革”、“变革真正实施期间, 如果可以我希望沿用以前的方法或流程”。

变革前非正式信息频次。变革前非正式信息频次衡量的是研究对象在变革发生前听到的, 有关于变革的非正式信息的次数多少。根据 Difonzo 等人(2007)的研究, 变革前非正式信息频次一共有 3 个问题(α = 0.88), 分别是“在变革前, 我经常听到有关变革的传言和小道消息等非正式信息”、“在变革前, 我频繁收到有关变革的各种传言和小道消息等非正式信息”、“在变革前, 我收到很多各种关于变革的传言和小道消息等非正式信息”。

控制变量。为了控制个人特征对员工变革抵制意愿的影响, 我们控制了员工年龄、性别(0 为男性、1 为女性)、工作年限、现岗年限及变革事件类型。除个人统计变量外, 研究对变革信息前后的一致性进行了控制, 从而提高测量的准确性。变革信息一致性是由员工报告听到的非正式信息与实际的真实情况是否一致。依据 DiFonzo 和 Bordia (2002)的研究, 由 3 个问题来评价变革信息的一致性(α = 0.77), 分别是“真正的变革与之前传言和小道消息等非正式信息相比, 基本一致”、“真正的变革与之前传言和小道消息等非正式信息相比, 没有太大变化”、“之前传言和小道消息等非正式信息最后大都成为了事实。”

2.4 分析策略

对于本研究中的假设一, 即变革前非正式信息的消极性和完整性通过变革认知的中介作用, 影响员工变革前抵制意愿, 我们采用 Amos 21.0 建立结构方程模型, 并用 Hayes (2013)开发的 Process 插件对中介效应进行了 Bootstrap 检验, 模型为 Model 4, 次数为 5000, 估计效应值的 95%水平下的置信区间以检验中介效应。本研究中的假设二和三, 我们采用了 HLM (Hierachical Linear Models)软件中的多层次线性增长模型(Hierachical Linear Growth Models; Raudenbush & Bryk, 2002)进行检验, 即员工变革抵制意愿随时间推移显著衰减, 以及信息频次的调节作用。多层次线性增长模型是在个体层次内(with-in person), 分析个体随时间变化规律的方法。这种方法主要检验同一个体在不同时点上的变化, 其运算时包括了个体之间存在的差异(between person), 也包含了同一个体在不同测量点的变化(with-in person)。本文设定 Time 为第一层中的自变量, 员工 Time 1 变革前抵制意愿、 Time 2 变革时抵制意愿的变化是因变量; 第二层放入员工的个人统计变量、变革事件类型、变革信息一致性、信息频次等控制和调节变量。层次 1 中不采取对时间因素的中心化处理, 1 和 2 分别代表两个时间点 Time 1, Time 2。根据 Enders 和 Tofighi (2007)的意见, 所有层次 2 的变量均采用总均值中心化(grand-mean centering)。对于本研究涉及到的嵌套数据分析, 传统的基于最小二乘法的回归分析会产

生较大的误差，而多层次线性增长模型则可以尽可能减少这种误差，使分析结果更为可靠。其具体示意图及模型公式如下：

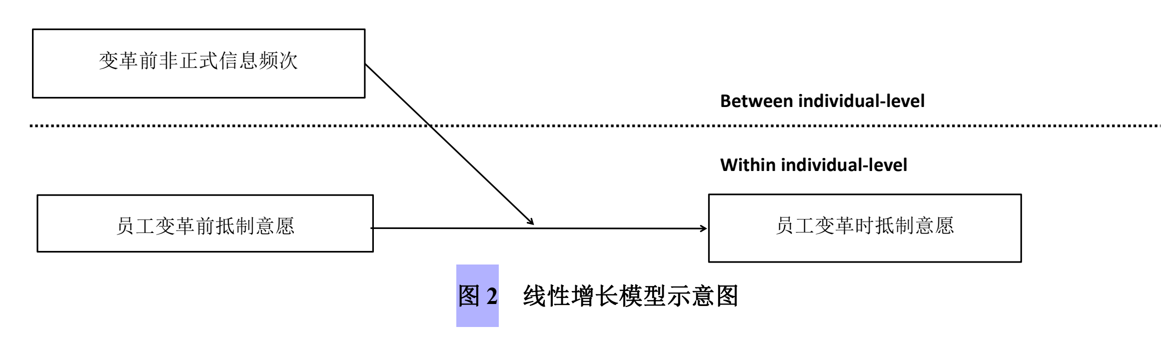


图 2　线性增长模型示意图

模型公式：

Level 1 Model (Within individual-level):

变革抵制意愿$= \pi_0 + \pi_1(time) + e$

Level 2 Model (Individual-level):

$\boldsymbol{\pi_0} = \beta_{00} + \beta_{01}(性别_{组均值}) + \beta_{02}(年龄_{组均值}) + \beta_{03}(工作年限_{组均值}) + \beta_{04}(现岗年限_{组均值}) + \beta_{05}(战略制度变革_{组均值}) + \beta_{06}(人事薪酬变革_{组均值}) + \beta_{07}(变革信息一致性_{组均值}) + \beta_{08}(信息频次_{组均值}) + r_0$

$\boldsymbol{\pi_1} = \beta_{10} + \beta_{11}(信息频次_{组均值化})$

3　研究结果

3.1　同源误差、验证性因子分析与描述性统计

为检验研究对象汇报数据的共同方法偏差，研究首先进行了验证性因子分析(CFA)。结果如表 2 所示，五因子模型符合要求，并显著优于其它因子模型。我们也采用了 Harman 单因素检验方法对数据进行了共同方法偏差检验，这种技术的基本假设是如果方法变异大量存在，进行因素分析时，要么析出单独一个因子，要么一个公因子解释了大部分变量变异(Malhortra, Kim, & Patil, 2006; 周浩, 龙立荣, 2004)。我们将第一次测量的变量进行验证性因子分析检验后，发现一共提取了五个成分因子，最大因子解释力度尚不到三分之一。由此可见，共同方法偏差在可接受的范围内。研究中各变量的均值、标准差以及相关性如表 3 所示。

表 2　验证性因子分析结果

模型	χ^2	*df*	*p*	CFI	NFI	TLI	RMSEA	AIC
双因子模型(合并信息消极性、信息完整性和信息频次，合并变革认知和变革前抵制意愿)	1045.66	103	0.000	0.56	0.65	0.56	0.17	1143.66
三因子模型(合并信息消极性、信息完整性和信息频次)	697.63	101	0.000	0.79	0.77	0.72	0.14	799.63
四因子模型(合并变革认知和变革前抵制意愿)	487.05	98	0.000	0.86	0.84	0.81	0.11	595.05
五因子模型(信息消极性、信息完整性、信息频次、变革认知、变革前抵制意愿)	172.51	95	0.000	0.97	0.94	0.96	0.05	286.50

表 3　各变量的均值、标准差和相关系数

变量	*M*	*SD*	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.年龄	33.05	6.66	--												
2.性别	0.45	0.50	−0.10	--											
3.工作年限	10.72	7.87	0.95**	−0.12*	--										
4.现岗年限	5.49	6.18	0.67**	−0.05	0.71**	--									
5.战略制度变革	0.36	0.48	0.06	−0.02	0.04	−0.09	--								
6.人事薪酬变革	0.40	0.49	−0.32**	−0.05	−0.33**	−0.23**	−0.61**	--							
7.信息完整性	3.44	0.88	−0.07	−0.05	−0.06	−0.07	0.02	0.08	--						
8.信息消极性	2.86	1.07	−0.13*	0.07	−0.12*	−0.03	0.05	0.03	−0.14*	--					
9.变革前抵制意愿	2.56	0.88	0.03	0.06	0.04	0.05	−0.02	−0.00	−0.21**	0.27**	--				
10.变革认知	3.5	0.92	0.13*	0.04	0.14*	0.10	0.03	−0.04	0.15*	−0.47**	−0.35**	--			
11.信息频次	3.2	1.01	0.06	0.09	0.03	−0.01	−0.02	0.10	0.15*	−0.14	−0.14	0.16*	--		
12.变革信息一致性	3.44	0.72	−0.13	−0.06	−0.11	−0.05	−0.02	0.10	0.19**	0.03	0.11	0.03	−0.16	--	
13.变革时抵制意愿	2.12	0.74	0.06	−0.07	0.07	0.04	−0.03	0.08	−0.18*	0.22**	0.38**	−0.31**	0.12	0.05	--

注：*$p < 0.05$, **$p < 0.01$

3.2　假设检验

为了检验假设一，即变革前非正式信息对员工变革前抵制意愿的影响机制，本研究使用 Amos 21.0 软件建立了结构方程模型。该模型对数据的拟合结果良好：χ^2 ($df = 62$) = 79.57, $p < 0.01$; CFI = 0.99, RMSEA = 0.03。尽管模型效果良好，研究也检验了其他可能性模型存在的情况。我们通过在原模型中增加变革前非正式信息消极性及完整性对员工变革前抵制意愿的直接路径，来检验变革认知的部分中介作用。这个结构方程模型对数据的拟合效果满足要求(χ^2 ($df = 60$) = 75.74, $p < 0.01$; CFI = 0.99, RMSEA = 0.03)，但模型没有显著改进($\triangle\chi^2$ ($df = 2$) = 3.83, *ns*)，且变革前非正式信息的消极性与完整性对员工变革前抵制意愿的直接效应也不显著，可见完全中介模型为最优模型。

最优结构方程模型结果表明，变革前非正式信息的消极性负向影响变革认知($\beta = -0.41$, $p < 0.001$)，变革前非正式信息的完整性正向影响变革认知($\beta = 0.20$, $p < 0.05$)，变革认知对变革前抵制意

愿有显著负向作用($\beta = -0.44, p < 0.001$)。因此，变革前非正式信息的消极性与完整性通过作用于员工的变革认知，对员工变革前抵制意愿产生影响。Bootstrapping 区间估计结果显示，变革认知在非正式信息消极性和变革前抵制意愿之间的中介作用在 95%的置信区间上显著[0.05, 0.17]，不包括零点，间接效应为 0.07。因此，变革认知作为非正式信息消极性和变革前抵制意愿的中介作用成立。同理，变革认知在非正式信息内容完整性和变革前抵制意愿之间的中介作用在 95%的置信区间上显著[−0.10, −0.01]，不包括零点，间接效应为 0.03，因此，变革认知作为非正式信息完整性和变革前抵制意愿的中介变量成立。假设 1a 成立。变革前非正式信息的消极性与完整性的交互项对变革认知的调节作用不显著($\beta = 0.01$, *ns.*)，假设 1b 不成立。

为了检验假设 2 和假设 3，即随着时间推移，不同员工变革抵制意愿的变化及信息频次的调节作用，研究采用了多层次线性增长模型。表 4 列出了多层次线性增长模型的分析结果。模型 2 所示，在个体内层次(Within individual-level)，个人的统计变量、企业变革事件及变革信息一致性得到控制后，员工变革抵制意愿随时间推移(Time1−Time2)显著衰减($\beta = -0.60, p < 0.001$)，因此假设 2 成立，即员工变革抵制意愿随时间推移显著下降。表中的模型 3 所示，在个体间层次(Individual-level)，个人统计变量、变革事件及变革信息一致性得到控制后，信息频次对员工变革抵制意愿随时间变化的跨层调节作用不显著 ($\gamma = 0.19$, *ns.*)，因此假设 3 不成立。上述假设检验结果示意图如图 3 所示。

表 4　线性增长模型分析

因变量	变革抵制意愿		
	M1	M2	M3
控制变量			
年龄	0.08	0.08	0.08
性别	0.05	0.02	0.01
工作年限	−0.07	−0.08	−0.08
现岗年限	−0.02	−0.01	−0.01
战略制度变革	−0.25	−0.28	−0.29
人事薪酬变革	0.23	0.22	0.21
变革信息一致性	−0.13	−0.11	−0.11
个体层次内主效应			
Time		-0.60^{***}	-0.60^{***}
跨层调节变量			
信息频次			0.19
Sigma_squared	0.76	0.58	0.58
Tau	0.06	0.17	0.17
Pseudo R^2		0.09	0.02

Note: $N = 255.$ $^{*}p < 0.05$, $^{**}p < 0.01$, $^{***}p < 0.001$

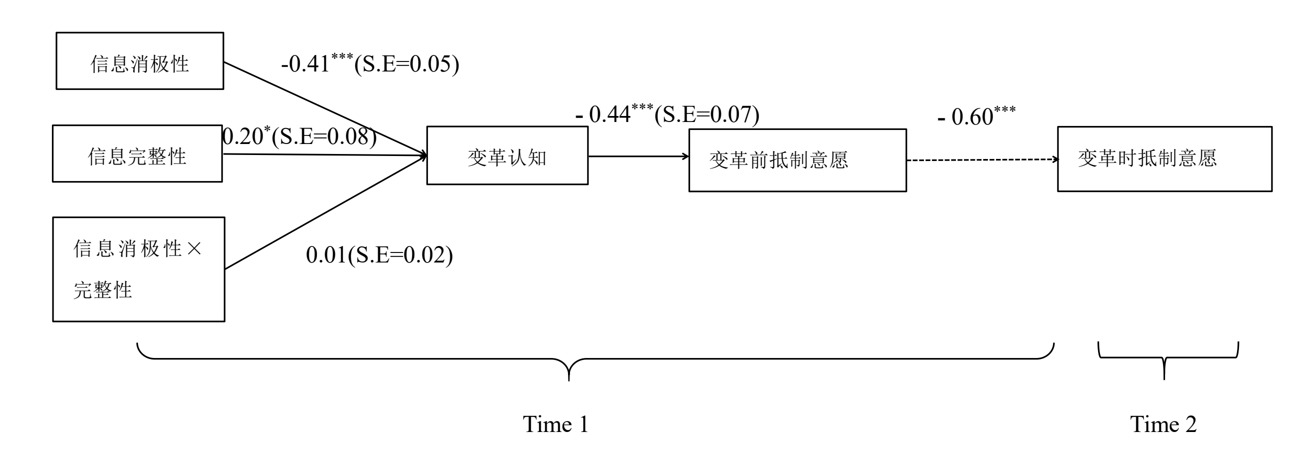


图 3　结构方程模型和线性增长模型检验结果示意图

4　讨论和结论

本研究关注在变革发生前，组织中关于变革的非正式信息对员工变革前抵制意愿的影响机制，以及员工变革抵制意愿随时间推移的变化和信息频次的调节作用。研究得到的结果主要包括：(1)变革前非正式信息的消极性及不完整性对员工变革前抵制意愿有正向作用，且变革认知在信息消极性、信息不完整性与员工变革前抵制意愿的关系中起到了中介作用; (2)员工的变革时抵制意愿显著低于变革前抵制意愿，即变革抵制意愿随时间推移显著衰减。对上述研究结果的具体分析及理论意义如下：

首先，消极的变革前非正式信息对员工的变革认知具有负向作用，并增加员工变革前的抵制意愿。从变革信息沟通的文献来看，现有研究更多关注的是变革发生时，组织中的信息沟通及员工的反应状况(Oreg, 2006)。事实上，变革前总会有各种机会，使得人们会提前听到有关于变革的非正式信息。这些信息承担了变革预公布的角色，会影响员工对组织变革的认知和预期。但目前关于变革前非正式信息对员工变革心理的影响机制探索有限。本研究从变革前非正式信息这一视角，揭示了其在变革情境下对员工变革前抵制心理的影响机理，同时证明员工的变革认知在其中起到了中介作用。其次，本研究的实证结果表明员工变革时的抵制意愿显著低于变革前抵制意愿，即员工的变革抵制意愿随着时间推移显著衰减。以往对非正式信息的研究，往往会认为小道消息等这类非正式信息不利于组织发展。基于适应水平理论，本研究发现员工对于变革的抵制意愿会随着时间推移而衰减，这证明了变革前的非正式信息经过员工的加工后，可以起到未雨绸缪的作用，帮助员工提前热身，在情感和认知上做好对变革的心理准备(Rafferty, Jimmieson, & Armenakis, 2013)。从而减小变革真正发生时的冲击，缓冲员工对正式变革发生时的抵触情绪，帮助员工更快地适应变革。

研究假设了内容较完整的非正式信息情形下，会削弱消极性质的非正式信息对员工变革抵制意

愿的正向作用。但本研究没有发现这一负向调节作用。我们认为原因可能是，信息的内容完整并不代表可以完全安抚员工的抵制情绪。即使员工听到的细节较多、掌握的情况较全面，但本质上来说信息也是消极的，因此其内容的完整性不能很好的调节消极信息与员工变革抵制意愿的关系。尽管信息的消极性质与信息的完整性对员工的变革认知与变革抵制意愿虽没有交互影响，但有显著的单独作用，这说明性质越消极及内容越模糊的信息会降低员工的变革认知，增加员工的变革抵制意愿。

研究也假设了变革前听到非正式信息的频次越多，员工变革抵制意愿随时间衰减的越快，但本研究没有发现信息频次的调节作用。在访谈了相关领域的专家以及被调查人员后，我们认为出现这种结果的原因可能是：员工分辨信息频次多少的敏感性区间不一样。员工对差距很大的频次可能会很容易分辨，比如六七次和一两次；但对于相近的频次很难分辨，例如六七次和四五次。以 5 点法主观分辨信息频次多少的程度，可能有所欠缺。为检验上述推测，我们尝试了进一步分析：原来测量中使用 5 点法的 1 和 2，表示程度为很不同意和不同意有很多次非正式信息，重新编码为 0，用来表示变革前听到过次数较少的非正式信息，如一两次；原测量中的选项 4 和 5，表示程度为同意和非常同意有很多次非正式信息，编码为 1，用来表示变革前听到多次非正式信息。这个重新编码与 Aiken 和 West (1991)的高低组相似(信息频次 *Mean* = 3.2、*SD* = 1.01)。运用多层次线性增长模型进行了重新分析后，信息频次在变革抵制意愿变化过程中的调节作用显著($\gamma = 0.28$, $p < 0.05$)。采用 Aiken 和 West (1991)的程序，在低频非正式信息和高频非正式信息两个组中分别进行回归，结果显示在高频次非正式信息的作用下，员工变革抵制意愿随时间的衰减比低频非正式信息的作用下更快。上述分析将连续变量转化为二分变量的分析并不严谨，不过分析结果在一定程度还是表明，高频次的非正式信息员工变革抵制意愿的下降有潜在的促进作用。这个分析也表明本研究中频次测量的局限性，在未来研究中可以采取量度非正式信息具体频次的区间，使得员工能更准确作答。

本研究对管理实践有一定启示作用。研究结果显示变革前非正式信息的消极性及完整性会通过变革认知，影响员工的变革前抵制意愿，但员工变革抵制意愿会随着时间的推移显著衰减。这说明变革前非正式信息的传递对于员工起到了提前缓冲的作用，帮助员工进行心理调整。对于员工来说，“预则立，不预则废”。获知关于变革的非正式信息后，比起一直抵抗变革，员工更有利的做法是未雨绸缪，采取各种策略提高自身应对变革的能力。而对于管理者来说，通过交流帮助员工加速变革抵制意愿的下降，从而更快地度过适应期，推动正式变革的顺利实施，例如多与员工交流变革的紧迫性及可能潜在的积极变革结果等，则具有更大的实践意义。

当然，本研究也存在一定局限，了解这些不足可以为未来的研究提供更好的思路和方向。第一，样本来源的代表性。本次研究的样本均取自于我国中部省份的 MBA 学员，其结论的普适性有一定

局限。例如，地区经济发达程度可能会影响员工对变革接受的快慢。因此，在未来的研究中，应当在我国抽取更广泛的样本，使研究结果更具有说服力。第二，本研究的测量虽然已经尽可能地减小误差，但采用回顾式自我报告这种方法依然存在局限性，员工对于变革事件的回顾可能会存在一些细节的遗漏，且对当时发生变革前情绪的回顾也会有一定的不准确。本研究虽然采取两个时间点对员工进行数据的收集，但是研究中所涉及的各个变量仍是员工自我感知或自我评价的方式进行，不可避免会存在共同方法的偏差。在未来对于非正式信息的研究，应可以继续探索更准确、更适用的测量方法，从而获得更精确的研究结果。第三，本研究结果变量只关注了员工抵制意愿。抵制是员工最常见的变革反应，但在面对变革时也有员工会采取与抵制不同的态度。例如, Farrell (1983)的EVLN (Exit, Voice, Loyalty, Neglect)模型描述了员工对组织变革存在的不同反应类型。退出(Exit)属于积极、破坏性行为，发言(Voice)属于积极、建设性行为，忠诚(Loyalty)属于消极、建设性行为，玩忽职守(Neglect)属于消极、破坏性行为。未来研究中，可以将这些不同的员工反应作为结果变量进行研究，从而对组织管理实践有重要的应用价值。

尽管有上述局限，但本研究还是在组织变革管理研究上做出了贡献。已有变革研究主要聚焦在正在进行的变革，本研究应用适应水平理论，探索变革前非正式信息对员工变革意愿的作用及其变化，研究结果有助于更好推行组织变革。变革前的非正式信息传播动机各异，传播内容复杂，个体对信息接触的视角不同，可能对内容的理解程度也不同。员工在实际中较难准确辨析信息的真实性，分清楚其与谣言、八卦等的区别。在未来对于非正式信息的研究，可以进一步探索变革前非正式信息与谣言、八卦等的区分异同，传播机制与特点，从而更好地通过非正式信息，为变革提前做好准备。

参考文献

Aaker, J., Drolet, A., & Griffin, D. (2008). Recalling mixed emotions. *Journal of Consumer Research, 35,* 268–278.

Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions.* Newbury Park, CA: Sage.

Baumeister, R. F., Zhang, L., & Vohs, K. D. (2004). Gossip as cultural learning. *Review of General Psychology, 8,* 111–121.

Beersma, B., & Van Kleef, G. A. (2011). How the grapevine keeps you in line: Gossip increases contributions to the group. *Social Psychological and Personality Science, 2,* 642–649.

Bonanno, G. A., & Burton, C. L. (2013). Regulatory flexibility: An individual differences perspective on coping and emotion regulation. *Perspectives on Psychological Science, 8,* 591–612.

Bordia, P., Jones, E., Gallois, C., Callan, V. J., & DiFonzo, N. (2006). Management are aliens! Rumors and stress during organizational change. *Group & Organization Management, 31,* 601–621.

Bouckenooghe, D., Devos, G., & van Den Broeck, H. (2009). Organizational change questionnaire-climate of change, processes, and readiness: Development of a new instrument. *The Journal of Psychology, 143,* 559–599.

Brady, D. L., Brown, D. J., & Liang, L. H. (2017). Moving beyond assumptions of deviance: The reconceptualization and measurement of workplace gossip. *Journal of Applied Psychology, 102,* 1–25.

Brickman, P., & Campbell, D. T. (1971). Hedonic relativism and planning the good society. In M. H. Appley (Ed.), *Adaptation level theory: A symposium* (pp. 287–302). New York, NY: Academic Press.

Cheng, C., Lau, H. P., & Chan, M. P. (2014). Coping flexibility and psychological adjustment to stressful life changes: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin, 140,* 1582–1607.

Chung, G. H., Du, J., & Choi, J. N. (2014). How do employees adapt to organizational change driven by cross-border M&As? A case in China. *Journal of World Business, 49,* 78–86.

DiFonzo, N., & Bordia, P. (2002). Corporate rumor activity, belief, and accuracy. *Public Relations Review, 28,* 1–19.

DiFonzo, N., & Bordia, P. (2007). Rumor psychology: *Social and organizational approaches.* Washington, D.C: American Psychological Association.

Du, J., & Choi, J. N. (2010). Pay for performance in emerging markets: Insights from China. *Journal of International Business Studies, 41,* 671–689.

Enders, C. K., & Tofighi, D. (2007). Centering predictor variables in cross-sectional multilevel models: A new look at an old issue. *Psychological Methods, 12,* 121–138.

Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal, 26,* 596–607.

Feinberg, M., Willer, R., & Schultz, M. (2014). Gossip and ostracism promote cooperation in groups. *Psychological Science, 25,* 656–664.

Gholipour, A., Kozekanan, S. F., & Zehtabi, M. (2011). Utilizing gossip as a strategy to construct organizational reality. *Business Strategy Series, 12,* 56–62.

Hayes, A. F. (2013). *An introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach,* New York: Guilford Press.

Herzig, S. E., & Jimmieson, N. L. (2006). Middle managers' uncertainty management during organizational change. *Leadership & Organization Development Journal, 27,* 628–645.

Johlke, M. C., & Duhan, D. F. (2001). Supervisor communication practices and boundary spanner role ambiguity. *Journal of Managerial Issues, 13,* 87–101.

Luo, Y. J., & Du, J. (2016). The role of informal information prior to organizational change. *Advances in Psychological Science, 24,* 1819–1828.

[骆元静，杜旌. (2016). 组织变革前非正式信息的作用机制. *心理科学进展, 24,* 1819–1828.]

Malhotra, N. K., Kim, S. S., & Patil, A. (2006). Common method variance in is research: A comparison of alternative approaches and a reanalysis of past research. *Management Science, 52,* 1865–1883.

Miller, V. D., Johnson, J. R., & Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research, 22,* 59–80.

Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology, 8,* 680–693.

Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 15,* 73–101.

Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of Management, 39,* 110–135.

Raudenbush, S. W., & Bryk, A. S. (2002). *Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods.* Newbury Park: SAGE Publications.

Ritter, K. J., Matthews, R, A., Ford, M, T., & Henderson, A, A. (2016). Understanding role stressors and job satisfaction over time using adaptation theory. *Journal of Applied Psychology, 101,* 1655–1669.

Robinson, M. D., & Clore, G. L. (2002). Episodic and semantic knowledge in emotional self-report: Evidence for two judgment processes. *Journal of Personality and Social Psychology, 83,* 198–215.

Shapiro, S. A., & Nielsen, J. H. (2013). What the blind eye sees: Incidental change detection as a source of perceptual fluency. *Journal of Consumer Research, 39,* 1202–1208.

Sheng, Q. F., & Ni, J. (2010). An empirical study on the relationship between organizational change and employee's resistance to change. *Science & Technology Progress and Policy, 27,* 109–112.

[盛琼芳, 倪婧. (2010). 组织变革与员工抵制变革关系的实证研究. *科技进步与对策, 27,* 109–112.]

Van den Heuvel, M., Demerouti, E., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2013). Adapting to change: The value of change information and meaning-making. *Journal of Vocational Behavior, 83,* 11–21.

Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology, 85,* 132–142.

Xiao, S. F., Yan, M., & Zhao, J. (2018). Role ambiguity and counterproductive workplace behavior: A model of mediated moderation. *Luojia Management Review, 26,* 35–52.

[肖素芳, 鄢苗, 赵君. (2018). 角色模糊与反生产行为: 一个被中介的调节作用模型. *珞珈管理评论, 26,* 35–52.]

Zhang, L., Lin, Y. C., & Chi, D. M. (2012). Research on the influence of communication modes on communication satisfaction: The moderating effect of communication cognition and tendency. *Science of Science and management of S & T, 33,* 167–175.

[张莉, 林与川, 迟冬梅. (2012). 组织沟通方式对沟通满意度的影响: 沟通认知与沟通倾向的调节作用. *科学学与科学技术管理, 33,* 167–175.]

Zhou, H., & Long, L. R. (2004). Statistical remedies for common method Biases. *Advances in Psychological Science, 12,* 942–950.

[周浩, 龙立荣. (2004). 共同方法偏差的统计检验与控制办法. *心理科学进展, 12,* 942–950.]

Take precautions: Impact of informal information before organizational change on employee resistance to change

DU Jing; CUI Yumeng

(*Economics and Management School, Wuhan University, Wuhan* 430072, *China*)

Abstract

Informal information before organizational change refers to unconfirmed information moving through informal channels. Such information can pertain to the content and objectives of organizational change during the preparatory phase. Although previous studies have found the distribution of informal information before the organizational change, its impact on employees has been unknown. To shed light on informal information before organizational change, we investigated the impact of informal information quality and character before the organizational change on employee initial change resistance. We investigated the mediation of organizational change cognition as well as the attenuation of employee resistance to the change over time and the moderating effect of informal information frequency.

Our theoretical propositions are collected from 255 MBA students in a reputable university in China.

Our original plan for the data to be collected before the organizational change was rejected by top executives due to the possible negative influence of informal information gathering. Thus, a retrospective self-report was utilized for MBA students to complete the questionnaire. To avoid common method variance, a two-wave collection was designed. MBA students reported the informal information before the organizational change, their change cognition, and initial change resistance in the first wave. Two weeks after the first wave, MBA students reported their change resistance during the implementation of the organizational change. Structural equation model and multi-level linear growth model were utilized to conduct analyses regarding the impact of informal information before the change and the attenuation of employee resistance to change, respectively.

The results showed the low quality and negative informal information before the organizational change were positively related to the employee initial resistance to change, and this relationship was mediated by change cognition. The resistance to change of employees attenuated significantly over time from the preparatory phase to the implementation of organizational change.

The research focused on the informal information before organizational change and explored its impact on employee resistance to change. Based on adaptation level theory, we found the attenuation of employee resistance to change over time. Our study extends implementation of organizational change to preparatory phase where the organizational change has been brewed, which contributes to adaptation level theory. The results demonstrated that informal information can prepare employees in advance and reduce resistance to change. Thus, managers could focus more attention to informal communication before the organizational change occurs in the workplace.

Key words: informal information before the change; change cognition; resistance to change; attenuation